

Maurizio Nizzola

BUSINESS PLAN A REGOLA D'ARTE

Guida completa alla redazione del Business Plan
con analisi di un caso pratico.



Business Plan a regola d'arte

by Maurizio Nizzola

Copyright © 2013 Maurizio Nizzola. Tutti I diritti sono riservati.

Realizzato in Italia.

La prima edizione di questo ebook è datata 14/06/2013

Pubblicato da B2corporate, web collaborative magazine economico aziendale.

Gli ebook targati B2corporate possono essere acquistati per approfondire tematiche di business, per passione e spirito di cultura aziendale o per integrare percorsi formativi.

Questi ebook sono redatti da professionisti di settore con competenze specialistiche e sono il frutto di anni di esperienze sul campo.

La biblioteca B2corporate è in continua evoluzione e aggiungerà periodicamente nuovi libri tematici.

Per ulteriori dettagli e per pubblicare il tuo ebook con il web brand B2corporate, potete contattare: redazione@b2corporate.com

Il layout grafico della copertina e l'impaginazione è a cura di Babitamedia.it

L'autore e il Publisher hanno prestato molta attenzione nella redazione di questo ebook, tuttavia si segnala che le informazioni che contiene sono puramente divulgative e rivestono un tipico ruolo di educational personale.

Lo scopo di questi ebook è quella di diffondere una cultura aziendale basata sull'innovazione, le tecniche di management e strumenti di pianificazione, analisi e monitoraggio del business. Startup e PMI sono il nostro punto di riferimento.

Questi ebook sensibilizzano il lettore a un modus operandi proattivo, analitico e critico, che tuttavia per una migliore implementazione di processi e gestione del cambiamento può richiedere l'intervento di personale specializzato e con esperienza pluriennale.

Pertanto, nè il Publisher, nè l'autore saranno responsabili di danni, spese, costi risultano dall'uso inappropriate delle informazioni contenute in questo ebook.

Codice ISBN: 9788898907014

INDICE GENERALE

1. Il Business Plan

1.1 La funzione del Business Plan

1.2 Consigli per la predisposizione

2. L'articolazione del Business Plan

2.1 L'Executive Summary

2.2 L'impresa

2.2.1. Descrizione dell'impresa

2.2.2. L'offerta

2.2.3. Il mercato target

2.2.4. Il sistema competitivo allargato

2.2.5. Le strategie

2.2.6. Le scelte operative

2.3 Il progetto

2.3.1 Descrizione del progetto

2.3.2 Analisi SWOT

2.3.3 Impatto del progetto sull'azienda

2.4 Il piano economico-finanziario

2.4.1 Introduzione

2.4.2 Il conto economico

2.4.3. Lo stato patrimoniale

2.4.4. Il rendiconto finanziario

2.4.5. I legami tra le tavole previsionali

2.4.6 Gli indici di bilancio

Esempio di Business Plan completo

Il Business Plan

1.1. La funzione del Business Plan

Il Business Plan è un documento volto a rappresentare in ottica prospettica il progetto di sviluppo imprenditoriale, con l'intento di valutarne la fattibilità, in relazione sia alla struttura aziendale nel quale tale progetto si inserisce, sia al contesto nel quale opera e di analizzarne le possibili ricadute sulle principali scelte aziendali e sui suoi risultati economico-finanziari.

Per raggiungere tale scopo, un Business Plan deve contenere tutte le informazioni necessarie a:

- conoscere le caratteristiche dell'azienda di riferimento;
- illustrare i contenuti del progetto che si intende realizzare;
- dimostrarne la fattibilità, cioè il perseguimento degli obiettivi stabiliti;
- analizzare tutte le sue possibili ricadute sull'azienda.

Il Business Plan deve, quindi, essere composto in modo che rappresenti gli aspetti qualitativi che caratterizzano l'impresa, il progetto e gli aspetti quantitativi in cui, attraverso l'analisi economico-finanziaria prospettica, sia valutato l'impatto che la realizzazione del progetto potrà avere sulla struttura aziendale esistente, ovvero la sua convenienza economica e la sua sostenibilità. Un valido ed affidabile

Business Plan deve contenere informazioni di diverso tipo che permettano di comprendere le linee di azione da intraprendere e gli effetti economici e finanziari prodotti.

Pur essendo orientato al futuro, il Business Plan non può prescindere dal presente e dal passato dell'impresa, ragione per cui deve essere accompagnato dall'analisi dei bilanci e delle strategie aziendali degli ultimi anni, necessari a comprendere anche la compatibilità dei nuovi progetti con la situazione corrente.

Nonostante si ritenga di solito che il Business Plan sia uno strumento utile in occasione di richieste di finanziamento, è bene ricordare che tale documento, soprattutto se ben costruito e derivante da un processo strutturato di pianificazione e programmazione, può svolgere, in verità, più funzioni.

La redazione di un Business Plan è utile, infatti, in primo luogo, all'imprenditore nel fare chiarezza sui contenuti del progetto e sulla sua fattibilità interna. Il dover riportare in un documento scritto i contenuti del progetto obbliga, infatti, a chiedersi se quel progetto sia effettivamente realizzabile, con quali mezzi, tempi e costi, trasformando così un'idea, magari solo abbozzata, in un'iniziativa dai confini molto più chiari e concreti. È importante sottolineare che un Business Plan, se redatto in maniera completa e rigorosa, può costituire anche un utile strumento per la valutazione "a posteriori" dei risultati raggiunti: una volta che il progetto abbia preso avvio, il confronto tra i risultati effettivamente raggiunti con quelli previsti riportati nel Business Plan può certamente aiutare a valutare se si stia andando o meno nella giusta direzione ed eventualmente aggiornare, laddove necessario, le strategie aziendali.

In questo ambito, il Business Plan è uno strumento che si lega in modo stringente al sistema di budget e reporting o, più in generale, al sistema di controllo di gestione.

Svolge, invece, una funzione esterna se usato come mezzo di comunicazione nei confronti di investitori interessati a finanziare il progetto imprenditoriale.

Per poter essere considerato un documento affidabile, il Business Plan deve possedere due requisiti di base:

a) coerenza;

b) attendibilità.

1.2. Consigli per la predisposizione

Oltre alle caratteristiche in termini di coerenza e attendibilità che un Business Plan deve possedere, è bene ora richiamare alcune indicazioni di carattere generale relative alla sua stesura e, in particolare, riferibili a:

- impostazione;
- forma;
- risorse necessarie per la predisposizione.

Per quanto riguarda l'impostazione occorre considerare che il Business Plan può risultare strumento efficace laddove sia personalizzato nei suoi contenuti, in funzione della natura del progetto presentato e delle caratteristiche del destinatario.

Per quanto riguarda le caratteristiche del destinatario, nello specifico si richiede di evidenziare gli impatti finanziari del progetto, cioè i flussi prodotti/assorbiti sulla durata considerata dal Business Plan, illustrandone in modo chiaro e completo le modalità di determinazione e le possibilità di manifestazione.

In relazione alla forma, si ritiene che un Business Plan sia efficace quando rispetta le seguenti “regole”:

- è scritto in modo chiaro e conciso, dovendo accogliere il maggior numero di informazioni utili dovrebbe essere ben strutturato, ma più che il numero di pagine assume rilievo il contenuto. Inoltre, il fabbisogno informativo richiesto dal destinatario dipende dalla complessità del progetto, dalla sua innovatività, durata, grado di differenziazione rispetto alla situazione attuale e livello di rischi, ovvero:
- si avvale del supporto di efficaci tavole/tabelle illustrative;
- specifica la fonte dei dati riportati;
- ha una copertina che riporta i dati anagrafici dell'azienda proponente (ragione sociale, attività, indirizzo e recapiti, titolo del progetto, data di redazione);
- presenta un indice generale dei punti trattati nel documento con l'indicazione delle pagine, opportunamente numerate;
- si apre con una sintesi (denominata “Executive Summary”) dei contenuti del piano di non più di due/tre pagine;

- illustra le previsioni economico-finanziarie facendo ricorso ai prospetti in uso presso la comunità finanziaria (conti economici, rendiconti finanziari, stati patrimoniali);
- si articola su un orizzonte temporale di almeno un quinquennio.

L'articolazione del Business Plan

2.1. L'Executive summary

Nella sezione definita "Executive summary" occorre riportare una breve ma efficace sintesi (massimo di due/tre pagine) dei contenuti del Business Plan che verranno poi approfonditi in seguito. Tale sezione rappresenta una sorta di "anteprima" di quelli che saranno i contenuti analizzati in dettaglio nelle apposite sezioni in cui il documento è articolato.

Trattandosi, tuttavia, di una sintesi, è opportuno selezionare i "contenuti-chiave" del piano da riportare in questa sezione. A tale riguardo è necessario che compaiano:

- a) la descrizione sintetica dell'azienda, limitandosi alla denominazione sociale, all'attività svolta (prodotti realizzati o servizi erogati e mercati serviti), ai dati maggiormente significativi (fatturato e numero di dipendenti) in grado di delinearne la dimensione e la recente evoluzione;
- b) la descrizione sintetica del progetto, in cui risultino evidenti, oltre ai contenuti e agli obiettivi del progetto stesso, le principali azioni che si intende porre in essere per la sua realizzazione e i principali risultati attesi. In particolare, del progetto devono

essere segnalati gli elementi maggiormente caratterizzanti, originali e distintivi che ne influenzano la validità prospettica. Quanto alle azioni realizzative si tratta di descrivere in termini sintetici le principali direttrici d'azione tramite le quali si intende dare attuazione al progetto. Infine, per quanto riguarda la presentazione dei risultati attesi, è necessario indicare la probabile evoluzione dei principali indicatori di performance e, ove possibile, esprimerli non solo in termini economici (ad es. livello di ricavi e di utile attesi, flussi di cassa, investimenti, etc.), ma anche in termini competitivi (ad es. incremento previsto della quota di mercato, nuovi mercati coperti, elementi differenziali in ambito produttivo, etc.).

2.2. L'impresa

2.2.1. *Descrizione dell'impresa*

In questa sezione possono essere sintetizzati tutti i dati aziendali relativamente ai punti di seguito elencati.

a) Profilo aziendale

È essenziale riportare la denominazione dell'azienda, la sua sede legale, il settore di attività e la forma giuridica assunta (ad es. S.p.a., S.a.p.a., S.r.l., etc.). Risulta necessario, inoltre, descrivere sinteticamente la collocazione geografica degli stabilimenti produttivi, le sedi secondarie, le unità all'estero e la tipologia di attività svolta (ad es. industriale, commerciale, ecc.).

b) Cenni storici sull'impresa

E' necessario descrivere l'impresa, indicando i principali eventi che hanno caratterizzato il suo sviluppo, con maggiore evidenza degli anni recenti.

c) Assetto proprietario

È necessario specificare i soggetti economici e imprenditoriali effettivi richiamando, se opportuno, eventuali avvicendamenti succedutisi in passato. In base alla natura giuridica assunta, vanno indicati i soggetti che detengono azioni o quote della società e la percentuale posseduta. Completano il profilo le informazioni sull'appartenenza ad un gruppo (definire il ruolo quale controllante, controllata, consociata, ecc.) e le eventuali partnership con imprese italiane ed estere.

d) Soggetti promotori

Per quanto riguarda i promotori del progetto, potranno essere illustrate le esperienze professionali maturate dai soci, sia nell'azienda, sia al di fuori di essa, i ruoli da essi rivestiti all'interno dell'impresa e l'eventuale management esterno cui si è deciso di fare ricorso per funzioni specifiche e, al limite, informazioni sul patrimonio personale (mobiliare e immobiliare) degli stessi promotori.

e) Mission statement

Si tratta di un punto importante in quanto permette di conoscere non solo la natura dell'attività aziendale, ma l'idea imprenditoriale che si riflette nei prodotti/servizi, nei mercati di riferimento, nei bisogni che si intende soddisfare, nella tecnologia adottata, nella struttura organizzativa e negli elementi di differenziazione rispetto alla concorrenza. La conoscenza della *mission* aziendale è importante in quanto rappresenta la "ragion d'essere" attuale e futura dell'impresa ed il punto di riferimento di qualsiasi decisione strategica aziendale.

f) Dati economico-finanziari maggiormente significativi

In questa sezione è opportuno riportare alcuni dati necessari ad inquadrare l'azienda in termini di dimensioni assolute e in relazione al settore di riferimento. L'analisi degli indici che consentono al potenziale finanziatore di esprimere un giudizio in merito a solidità, liquidità e redditività che l'impresa è in grado di garantire attualmente (a prescindere dal progetto) e a seguito della realizzazione del progetto, sarà invece oggetto del piano economico finanziario riportato nella parte finale del Business Plan (vedi par. 2.4.).

Una valutazione dell'attuale situazione economico-finanziaria dell'azienda richiede che siano riportati, in questa sezione, i valori più rappresentativi del conto economico riclassificato a valore della produzione e valore aggiunto e dello stato patrimoniale riclassificato secondo il criterio finanziario e gestionale (vedi par.2.4.2.).

In questa sede è quindi necessario riportare i dati relativi a:

- capitale investito;

- mezzi propri;
- ricavi di vendita;
- valore della produzione complessivo;
- valore aggiunto;
- Margine operativo lordo (EBITDA);
- Reddito operativo della gestione caratteristica (EBIT);
- utile netto;
- flussi finanziari.

Le informazioni, completate dall'indicazione del numero di dipendenti, devono fare riferimento almeno agli ultimi tre anni.

2.2.2. L'offerta

Dopo aver fornito un quadro generale dell'azienda, è necessario descrivere in modo dettagliato i prodotti/servizi offerti sul mercato. Se l'azienda ha qualche anno di esperienza, è probabile che nel tempo l'offerta si sia ampliata e/o modificata per soddisfare nuovi bisogni od ottimizzando il soddisfacimento degli esistenti. È opportuno che il lettore del Business Plan abbia chiaro il percorso di sviluppo seguito dall'azienda. Si deve fornire, pertanto, una fotografia dell'offerta aziendale non limitata però alla situazione attuale. Può essere invece interessante presentare la gamma aziendale specificando l'anno di introduzione dei prodotti/servizi principali e le motivazioni che hanno indotto ad aggiornare l'offerta. Se l'azienda ha già pianificato una variazione dell'offerta, tale modifica va specificata in questa sezione, a meno che essa non sia riconducibile al progetto oggetto di valutazione, perché in tal caso, per ragioni di chiarezza, è meglio approfondirla

successivamente (vedi par. 2.3.). Specificato il/i bisogno/i che l'azienda vuole soddisfare, va descritta la gamma di prodotti offerti, evitando un livello di dettaglio eccessivo e, soprattutto, adattando i contenuti ai casi specifici. E' tuttavia essenziale che in relazione ai prodotti offerti vengano fornite indicazioni sulle caratteristiche fisico-tecniche. Per alcuni prodotti di uso comune ci si può limitare ad una descrizione generica dell'aspetto esteriore degli stessi e dei materiali impiegati supportata da alcune immagini; per prodotti più complessi occorre fornire una descrizione più dettagliata delle caratteristiche tecniche più significative e del processo produttivo in cui tali prodotti sono inseriti, se trattasi di beni industriali. Una componente rilevante dell'offerta è rappresentata anche dai servizi erogati (assistenza pre-vendita e post-vendita, manutenzione, sostituzione, ecc.), la cui descrizione è essenziale. Infine, appare importante evidenziare i fattori che rappresentano elementi di differenziazione rispetto ai principali concorrenti.

2.2.3. Il mercato target

Per mercato target si intende l'insieme dei clienti, attuali o potenziali, con caratteristiche omogenee tra loro, potenzialmente interessati all'acquisto. In questo paragrafo del Business Plan è necessario definire in modo qualitativo e quantitativo il mercato target. La prima definizione è volta a descrivere chi siano i clienti (effettivi o anche solo potenziali) ai quali si rivolge l'offerta dell'impresa, identificandone i principali attributi (cfr. tab. 1

Tab. 1 - Variabili per l'identificazione del mercato target

| Azienda produttrice di beni di consumo | Azienda produttrice di beni industriali |
|---|--|
| <i>Variabili geografiche: continente, stato, regione, zona, area urbana/non urbana</i> | <i>Variabili geografiche: continente, stato, regione, zona</i> |
| <i>Variabili demografiche: età, sesso, gruppo etnico, dimensione familiare</i> | <i>Variabili demografiche: dimensione societaria, tipo di attività, classificazione settoriale</i> |
| <i>Variabili socio-economiche: professione, istruzione, reddito, classe sociale, sensibilità al prezzo</i> | <i>Variabili operative: livello tecnologico, pratiche di pagamento</i> |
| <i>Variabili "psicologiche": stile di vita, valori, gusti, interessi, hobby, religione, tendenze politiche, motivazioni all'acquisto, lealtà alla marca</i> | <i>Variabili di acquisto: frequenza degli ordini, dimensione degli ordini, motivazioni all'acquisto (costo, qualità, affidabilità, puntualità, ecc.), grado di centralizzazione degli acquisti</i> |

definire il mercato target in termini quantitativi significa, invece, quantificare (in termini di livelli potenziali di fatturato o di numero di unità di prodotto vendibili) la dimensione del mercato al quale l'azienda si rivolge.

In questa sezione è quindi opportuno dar conto dell'attuale portafoglio clienti dell'azienda, sottolineando le potenzialità di crescita del mercato servito.

Vale la pena quantificare in questa sezione del Business Plan anche la domanda, non limitarsi cioè a riportare il numero di clienti che costituiscono il mercato target, ma fornire anche il volume degli acquisti di un determinato prodotto effettuati dagli appartenenti al suddetto mercato target. È opportuno non fermarsi ai dati relativi all'ultimo anno, ma dare un'indicazione sul trend, riportando la serie storica e le previsioni.

2.2.4. Il sistema competitivo allargato

L'analisi del sistema competitivo allargato va strutturata fornendo informazioni non solo sui concorrenti, presenti e futuri, ma più in generale sull'ambiente in cui è attiva l'azienda, secondo l'ordine logico che segue:

a) I concorrenti diretti: numerosità e caratteristiche

Concorrenti diretti sono coloro che offrono prodotti simili a quelli dell'azienda a clienti simili a quelli dell'azienda, per soddisfare bisogni identici o molto simili a quelli che soddisfa l'azienda. In questa sezione del Business Plan occorre descrivere quanti sono e chi sono i concorrenti più importanti o principali dell'azienda. È bene innanzitutto segnalare se esistano una o più aziende dominanti, in grado cioè di dettare il prezzo o la qualità o altre caratteristiche dell'offerta delle altre imprese del settore. Dopodiché, vanno illustrati sinteticamente i concorrenti diretti, fornendo - almeno per i competitors principali - informazioni relative a:

- dimensione (fatturato, numero dei dipendenti);
- localizzazione (sede, siti produttivi, filiali commerciali);
- esperienza nel settore;
- quota di mercato;
- ampiezza dell'offerta (prodotti e servizi), specializzazione su una certa "classe" di prodotti;
- qualità dell'offerta (prodotti e servizi);
- strategie di prezzo;
- livello tecnologico;
- grado di integrazione verticale;

- forza della marca commerciale;
- canali distributivi;
- segmenti di mercato serviti;
- strategie di marketing adottate (promozioni, pubblicità etc.).

Nella descrizione dei concorrenti è utile operare, laddove esistano importanti elementi di differenziazione, alcune comparazioni con l'azienda. Per rendere più scorrevole la trattazione, può essere utile riunire i concorrenti in gruppi omogenei sulla base di una delle variabili sopracitate.

b) Evoluzione della concorrenza

Com'è cambiato il panorama dei concorrenti negli ultimi anni? Quali variazioni sono immaginabili nel prossimo futuro? Per rispondere a queste domande, è opportuno illustrare la storia del settore, citando ad esempio: aziende che sono cresciute o scomparse, operazioni di fusione o acquisizione, fenomeni di internazionalizzazione, comparsa di nuovi concorrenti dai Paesi Emergenti, ingresso di nuove imprese operanti in settori diversi, entrata sul mercato di prodotti sostitutivi, etc. La trattazione di tutti questi aspetti non può limitarsi a quanto è già accaduto, ma deve abbracciare anche alcune ipotesi sul futuro. A tal proposito, è bene tenere conto che la minaccia rappresentata dall'ingresso di nuove aziende nel settore è tanto più rilevante quanto minori sono le barriere all'entrata e quanto più profittevole e attrattivo è il mercato. Per barriere all'entrata si intendono tutti quei fattori che

possono ostacolare l'ingresso in un settore già presidiato da altre imprese. A solo titolo di esempio si possono citare:

- difficoltà ad ottenere le necessarie autorizzazioni amministrative;
- know-how difficilmente riproducibile;
- necessità di risorse finanziarie ingenti;
- distributori con contratti di esclusiva;
- economie di esperienza (si parla di economie di esperienza quando un'azienda può praticare un prezzo basso grazie all'esperienza maturata nella produzione, cosa che non potrebbe mai fare un nuovo arrivato). Se si è a conoscenza di aziende attualmente attive in altri settori o su altri mercati e intenzionate ad entrare nell'ambito competitivo in cui opera l'azienda, in questa sezione del Business Plan è bene presentarle brevemente ed esprimere un giudizio sul grado di "pericolosità" che esse rappresentano per la tenuta e la crescita del business aziendale.

Se non si hanno informazioni sulla volontà di entrare nel settore da parte di specifiche aziende, è opportuno comunque ragionare sulla possibilità che ciò accada sviluppando, ad esempio, alcune considerazioni relative alle imprese di settori in qualche modo contigui e collegandole con le eventuali barriere all'entrata già richiamate.

L'analisi sull'evoluzione della concorrenza deve anche includere la considerazione di eventuali prodotti sostitutivi. Come già sottolineato, il prodotto che l'azienda commercializza risponde ad un bisogno. Occorre pertanto domandarsi se ci siano prodotti, diversi da quelli offerti dall'azienda, che possono o potranno, anche solo parzialmente,

rispondere al medesimo bisogno. Nel caso in cui la minaccia rappresentata dai prodotti sostitutivi sia rilevante, è opportuno descriverne le prestazioni e i punti di forza e debolezza.

c) Altre informazioni sull'ambiente competitivo

In quest'ultima sezione vanno brevemente inserite altre informazioni funzionali per meglio comprendere il contesto in cui opera l'impresa. Pur non essendo possibile formulare delle generalizzazioni, sono utili le indicazioni sul grado di concentrazione (numerosità, forza contrattuale e collocazione geografica) di clienti e fornitori.

2.2.5. *Le strategie*

La strategia definisce i macro obiettivi prefissati dall'imprenditore o dalla dirigenza aziendale e il modo in cui si intende perseguirli, mantenendo per lo più un'ottica di medio-lungo periodo. A valle della strategia esistono poi una serie di attività operative quotidiane che traducono la visione imprenditoriale strategica in azioni concrete di breve termine.

Sulla base della descrizione delle caratteristiche distintive, dell'offerta, del mercato target e del sistema competitivo nel quale opera l'impresa, dovrebbe quindi risultare chiara qual è la strategia competitiva della stessa, ossia come abbia deciso di competere all'interno del settore di appartenenza.

L'analisi della strategia competitiva aziendale è essenziale ai fini della valutazione della dimensione della coerenza. Attraverso l'analisi degli elementi che la compongono è, infatti, possibile comprendere